

ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי

עורכים
חגי אגמון-שניר
עדנה אנגל
ויקטור שבאר

How to Manage Community Dialogue Projects

Editors:

Hagai Agmon-Snir

Edna Engel

Victor Shebar

עריכה לשונית: אלישבע מאי
סדר מחשב: יהודית שטרנברג
עיצוב עטיפה: סטודיו קוֹגֶרף

מסת"ב X-0-90633-965 ISBN

© 2004

כל הזכויות שמורות

למרכז הבין-תרבותי לירושלים
ולסוכנות היהודית לארץ-ישראל
שנתפז 2000 ירושלים – ניו־יורק

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגרי מידע, לפקס, לשדר או לקלוט – בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר – כל חומר מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת, בכתב ומראש, מהמרכז הבין-תרבותי לירושלים או מהסוכנות היהודית לארץ-ישראל – שנתפז 2000 ירושלים – ניו־יורק.

© 2004

All rights Reserved by

The Jerusalem Inter-Cultural Center and

The Jewish Agency for Israel – Partnership 2000 Jerusalem–New York

שנתפז 2000 ירושלים – ניו־יורק

רח' קינג ג'ורג' 48, ת"ד 92

ירושלים 91000

טל': 02-6243451, פקס': 02-6244682

www.partner.org.il/jerusalem

המרכז הבין-תרבותי לירושלים

רח' שבטי ישראל 22 (מתנ"ס מורשה)

ירושלים 95105

טל': 02-6289375, פקס': 02-6289379

jicc@netvision.net.il

נדפס בירושלים 2004



מדריך להערכת תוצאות
בפרויקטים של דיאלוג

תוכן העניינים

מבוא	298
פרק 1: מודל קונספטואלי לתיאור פרויקט	300
פרק 2: הערכת תוצאות: תכנון וביצוע	305
למה להעריך תוצאות?	305
הנחיות להערכת תוצאות	306
שיקולים בבחירת התוצאות שיימדדו	309
סיכום	322
מקורות	323

"נכנסנו לעסק הזה כדי לשנות את החיים של אנשים. עכשיו, כל הצוות חושב באותו כיוון. המעקב אחר תוצאות ממקד את העבודה באופן ששום כלי ניהולי אחר אינו יכול לעשות. פעם היינו ממלאים טפסים חסרי משמעות, עכשיו – אנו ממלאים את אותה כמות של טפסים, אבל מקבלים מידע אמיתי; פעם היינו סופרים את הדברים שעשינו, עכשיו – אנחנו בודקים תוצאות."

מנהל שירות (United Way of America, 1996)

מבוא

בעוד שבמדינות אחרות, נושא ההערכה מוכר כבר מספר עשורים והתפתח ידע רב לגבי גישות, שיטות וכלים, הרי שבארץ הנושא חדש יחסית, ואין עדיין מודעות מלאה לחשיבותו וליתרונות הגלומים בו. עדיין לא התפתחה מסורת של שילוב הערכה בצורה שגרתית וכרכיב אינטגרלי בכל פרויקט, וברוב הארגונים והשירותים קיים מחסור בניסיון, בידע ובמיומנויות לביצוע הערכה.

שער זה נועד לסייע למפעילי פרויקטים בנושא דיאלוג בין-תרבותי להעריך את תוצאות עבודתם. השער כולל שני פרקים:

◆ מודל קונספטואלי שמתאר את הרכיבים העיקריים המשותפים לכל פרויקט: צרכים, תשומות, פעילויות, תפוקות ותוצאות.

◆ הערכת תוצאות: תכנון וביצוע.

תיאור מקרה

כדי להמחיש את המושגים והתהליכים המוצגים במדריך זה, נשתמש כדוגמה בפרויקט דיאלוג שהופעל לאחרונה בשכונה ותיקה באחת הערים הגדולות בארץ. בשכונה זו, הממוקמת קרוב למרכז העיר, התגוררו עד לאחרונה בעיקר תושבים ותיקים ממעמד סוציו־אקונומי בינוני עד נמוך. בשנים האחרונות עברו להתגורר בשכונה תושבים עם אפיונים שונים מאלה של התושבים הוותיקים. כיום, השכונה כוללת מגוון של תרבויות ומעמדות: חרדים, עולים מחבר העמים ועולים מארצות המערב בצד תושבים ותיקים מעדות המזרח ואשכנזים, חלקם מבוססים מבחינה כלכלית ומרביתם ממעמד סוציו־אקונומי בינוני עד נמוך.

הכניסה של אוכלוסיות חדשות לשכונה, בעלות מאפיינים שונים, יצרה מתח, מאחר שהבליטה את השונות והפערים שבין הקבוצות השונות. במשך הזמן, המתח גבר ונוצר אקלים חברתי קשה ורווי קונפליקטים.

עמותה שעוסקת בקידום רווחת תושבי העיר החליטה לפתח פרויקט שישפר את האקלים החברתי בשכונה, יגביר את הכבוד ההדדי, יפחית סטריאוטיפים עדתיים ומעמדיים ויצמצם קונפליקטים בין קבוצות. לצורך כך, הוחלט להפעיל פרויקט של דיאלוג, שבמסגרתו יוכשרו פעילים מהשכונה כצוות פעולה, ישמשו כסוכני שינוי ויפעילו פרויקטים משלהם לשיפור רווחתם של כלל תושבי השכונה.

פרק 1: מודל קונספטואלי לתיאור פרויקט

קודם להתמקדות בתוצאות, חשוב להבין את מקומן של התוצאות בתוך מכלול הרכיבים הקיימים בכל פרויקט. קיימות דרכים שונות להמשיג ולסווג את רכיבי הפרויקט. בפרק זה, אנו מציעים את אחד הסיווגים המקובלים ביותר כיום בקרב אנשי מקצוע העוסקים בהערכת תכניות. הסיווג כולל את הרכיבים הבאים: אוכלוסיות יעד, צרכים, הנחות, תשומות, פעילויות, תפוקות ותוצאות. ההגדרות של כל רכיב מופיעות בהמשך עם המחשה מהמקרה שהוצג למעלה.

1. אוכלוסיות (populations) וצרכים (needs)

כל פרויקט מיועד להביא לשינוי בתחומים ייחודיים, בקרב אוכלוסיית יעד ייחודית, שהמאפיינים שלה ידועים. ככל שהצורך מוגדר באופן ברור וייחודי, קיים סיכוי רב יותר לתכנן עבורו פרויקט שמתאים לצרכים ולאפיוני האוכלוסייה, ולמדוד אם אכן התרחשו השינויים הרצויים. מאידך, ככל שהצורך מוגדר במונחים כלליים ומעורפלים יותר, הפרויקט יהיה ממוקד פחות, אפקטיבי פחות ובזבזני יותר, ויהיה קשה למדוד את השינויים הרצויים.

בשכונה גרים כ-15,000 תושבים ממגוון תרבויות: חרדים, עולים מחבר בעמים, עולים מארצות המערב, ותיקים יוצאי עדות המזרח וותיקים אשכנזים. תושבים אלה שייכים לשני מעמדות סוציו-אקונומיות: 75% הם בני מעמד בינוני עד נמוך (ותיקי השכונה); 25% הם בני המעמד הגבוה (חדשים בשכונה). סקר שנערך בקרב תושבי השכונה הראה מצב בלתי־רצוי, שהתאפיין במתח בין הקבוצות השונות, חוסר כבוד בין התושבים, השפלה, זלזול, אלימות מילולית, ואף מקרים של אלימות פיזית. מצב זה הצביע על צורך בהפחתת המתח והעוינות בין הקבוצות ובהגברת הכבוד ההדדי.

2. הנחות (assumptions): החשיבה שמנחה את הפרויקט

כל פרויקט מתבסס על הנחות לגבי הדרך הטובה ביותר לענות על הצרכים. הנחות אלו מנחות את בחירת הפרויקט ואת בחירת התוצאות שהוא מנסה להשיג. בנוסף, חלק מהפרויקטים מתבסס על הנחות לגבי הנסיבות שהובילו להיווצרות הצורך.

הנחות לגבי היווצרות הצורך: הכניסה לשכונה של תושבים מרקע תרבותי, חברתי וכלכלי שונה יצרה מתח, מאחר שהבליטה את הפערים שבין הקבוצות השונות.

הנחות לגבי הדרך הטובה ביותר לענות על הצורך: הגברת המודעות והרגישות לכבוד האדם והפיכתן לחלק בלתי־נפרד ממערכות היחסים היום־יומיות בשכונה, תפחית מתחים בין הקבוצות השונות, תשפר את מערכת היחסים ביניהן ותוביל ליצירת אקלים חברתי מקומי המעודד קבלה הדדית, הידברות ופתיחות. אלה ישפיעו על איכות החיים בשכונה.

3. תשומות (inputs): המשאבים המוקדשים לפרויקט

כדי להפעיל פרויקט דרושים משאבים מסוגים שונים, כמו כוח אדם (צוות בשכר ו/או בהתנדבות), ציוד, מבנים וחומרים, שמזינים את הפרויקט ומאפשרים את ביצועו.

שכר של כוח אדם מקצועי: xxx ש"ח
הוצאות אדמיניסטרטיביות (כולל הדפסות, תרגומים, טלפונים, שירותי משרד):
xxx ש"ח
השכרת מקום מפגש, כיבוד, השכרת ציוד: xxx ש"ח
עלות המעקב אחר תוצאות הפרויקט: xxx ש"ח
סך־הכל תשומות: xxx ש"ח

4. פעילויות (activities): התהליכים שהפרויקט מפעיל

כל פרויקט משתמש בתשומות שעומדות לרשותו כדי להפעיל סדרה של פעילויות, אשר נועדו לענות על הצרכים ולקדם את השגת התוצאות הרצויות בקרב אוכלוסיית היעד.

שלב 1: הקמת תשתיות

איתור וגיוס של סוכני שינוי פוטנציאליים בשכונה, שמתוכם מוקם צוות פעולה, עם נציגים מכל הקבוצות בשכונה.

שלב 2: הכשרת החברים בצוות הפעולה כסוכני שינוי בשכונה

העברת סדרה של סדנאות לחברי צוות הפעולה, לדיאלוג פנימי ולהכשרה בנושאים של מנהיגות, שיטות לניהול קונפליקטים והנחיית קבוצות.

שלב 3: פעילות של צוות הפעולה בתוך השכונה

זיהוי של מוקדי המתח הבין-תרבותיים בשכונה על-ידי צוות הפעולה. הפעלה של סדנאות לשיפור המודעות לכבוד האדם במוקדי המתח שזוהו.

5. תפוקות (outputs): התוצרים הישירים של פעילויות הפרויקט

חלק מפעילויות הפרויקט מייצר תוצרים ושירותים הנצרכים על-ידי המשתתפים בו. אלה נקראים תפוקות, שכוללות יחידות שירות מסוגים שונים.

שלב 1

♦ מספר המפגשים האישיים שהתקיימו לאיתור ולגיוס צוות הפעולה.

שלב 2

♦ מספר המפגשים שהתקיימו במסגרת הסדנה עם צוות הפעולה.

♦ מספר האנשים שהשתתפו בכל מפגש.

שלב 3

♦ מספר מוקדי המתח שזוהו בשכונה.

♦ מספר הסדנאות שחברי צוות הפעולה קיימו עם תושבים בשכונה במוקדי המתח שזוהו.

♦ מספר המפגשים שהתקיימו בכל סדנה.

♦ מספר התושבים שהשתתפו בכל סדנה.

6. תוצאות (outcomes): הרווחים שהמשתתפים מפיקים במהלך הפרויקט ולאחריו

תוצאות הן הרווחים והתועלות שמשתתפי הפרויקט ו/או הקהילה מפיקים ממנו במהלך יישומו ו/או לאחריו. תוצאות יכולות להיות שינויים בתחומים שונים, כאשר לעתים קיימים הירארכיה או סדר כרונולוגי בין התוצאות: תוצאות מיידיות מובילות לתוצאות ביניים, ואלה מובילות לתוצאות הסופיות. למשל, לפעמים מניחים את רצף התוצאות הבא בעקבות הפעלה של פרויקט:

שינויים בידע, במיומנויות או בעמדות ← שינויים בהתנהגות ← שיפור במצב או שינוי בסטטוס

תוצאות בקרב המשתתפים בצוות הפעולה

א. שינויים בידע:

- ◆ יתוודעו להיסטוריה ולתרבות של הקבוצות השונות הגרות בשכונה.
- ◆ יכירו טוב יותר את נקודות המבט של הקבוצות האחרות.
- ◆ יבינו טוב יותר את הנושאים שמהווים מוקדי קונפליקט ואת התהליכים שהובילו אליהם.

ב. שינויים בעמדות:

- ◆ יפתחו הבנה לגבי החשיבות והיתרונות שיש להטרוגניות תרבותית בשכונה.
- ◆ יגלו יחס חיובי יותר כלפי הקבוצות האחרות.
- ◆ יהיו אופטימים יותר לגבי הסיכוי ליחסים טובים בין הקבוצות.

ג. רכישת מיומנויות:

- ◆ ילמדו לדבר עם האחר תוך מתן כבוד ובלי ליצור עימותים.
- ◆ ידעו להקשיב לאחר באופן פעיל.

ד. שינויים בהתנהגות:

- ◆ יקיימו קשרים עם תושבים מהקבוצות האחרות.

תוצאות בקרב כלל תושבי השכונה

- ◆ יגדל מספר האנשים בשכונה המשתתפים בקבוצות דיאלוג.
- ◆ יגדל מספר הפעילויות והמסגרות בשכונה שעוסקות בקידום יחסים בין קבוצות.
- ◆ יתקיימו שיתופי פעולה בין קבוצות שונות בשכונה לקידום עניינים משותפים.
- ◆ יצומצם מספר העימותים הבין־תרבותיים המתרחשים בקהילה.
- ◆ יצומצם מספר המקרים בשכונה של חוסר כבוד: השפלה, זלזול, אלימות מילולית ופיזית.
- ◆ ישופר האקלים החברתי בשכונה.

פרק 2: הערכת תוצאות: תכנון וביצוע

למה להעריך תוצאות?

בעבר, ההערכה של פרויקטים התמקדה במעקב אחר תשומות, פעילויות ותפוקות ואילו בשנים האחרונות גובר העניין בהערכת התוצאות. בעלי עניין שונים רוצים לדעת לא רק על הנעשה בפרויקט ועל המשאבים שהושקעו בו, אלא גם על ההשפעות שלו על חייהם של האנשים שאמורים להפיק ממנו תועלת. במקביל, בעקבות לחץ ציבורי להגברת האפקטיביות של פרויקטים הממומנים על-ידי משלמי המסים, גם משרדי ממשלה מתחילים לדרוש דיווח על תוצאות. בארה"ב, למשל, חוקק בשנת 1993 חוק (Government Performance and Results Act), המחייב את כל הפרויקטים המופעלים על-ידי משרדים ממשלתיים להקים מערך בקרה שוטף שעוקב, באמצעות סמנים (אינדיקטורים) ברורים, אחר יישום הפרויקטים ותוצאותיהם. יש להניח שמגמה זו תתפשט ותגיע גם אלינו בשנים הקרובות. לכן, ארגונים רבים מפתחים היום כלים ונהלים פנימיים למעקב אחר התוצאות של עבודתם.

למרות שהכוח המניע מאחורי הדרישה להעריך תוצאות מגיע מגורמים חיצוניים, בעיקר עבור בקרה (accountability), קיימת סיבה חשובה להערכת תוצאות גם עבור מפעילי הפרויקטים עצמם. הגדרה ברורה של התוצאות, שהיא השלב הראשון בהערכה, מסייעת למקד את העבודה וללמוד על הדרך הטובה ביותר להשיג את התוצאות שהפרויקט מעוניין לקדם. אם לא יודעים לאן רוצים להגיע בסופו של הפרויקט, קשה מאוד לתכנן את הדרך הטובה ביותר להגיע לשם.

מידה של תוצאות מאפשרת למידה, שבמהלכה מידע מוזן חזרה לתוך פרויקט, כדי שהצוות יוכל לדעת עד כמה הפרויקט מתקדם לקראת השגת התוצאות שנקבעו. הערכת תוצאות מסייעת גם בזיהוי של שינויים קטנים, שמתרחשים תוך כדי הפעלת הפרויקט, ובכך תורמת ללמידה ארגונית, לשיפור ולעיצוב הפרויקט, וגם להגברת המורל והמוטיבציה של הצוות המפעיל את הפרויקט.

בנוסף, הערכה של תוצאות מסייעת לשכנע אחרים לגבי החשיבות והערך של הפרויקט. למשל, הערכה יכולה לסייע בשמירה על מימון או אף לפעול להגדלתו, היא מסייעת בגיוס צוות עובדים איכותי, בגיוס ובהנעה של מתנדבים, במשיכה של משתתפים חדשים לפרויקט, בגיוס שותפים להפעלת הפרויקט, בפרסום הפרויקט ובהשגת הכרה ציבורית אוהדת (למשל, הכרה כפרויקט לדוגמה).

לבסוף, הערכה של תוצאות מאפשרת לצבור ידע מקצועי לגבי המאפיינים של פרויקטים אפקטיביים ובלתי-אפקטיביים. ידע זה עשוי לשמש בעתיד בהקשרים אחרים, לטיפול בצרכים שונים ובאוכלוסיות שונות.

הנחיות להערכת תוצאות

בעת תכנון הערכה של תוצאות, יש לקחת בחשבון ביצוע של מספר משימות בשלבים שונים של התהליך, שכוללים:

שלב 1: בניית תשתית ארגונית להערכה.

שלב 2: בחירת התוצאות שיימדדו.

שלב 3: קביעת הסמנים לתוצאות שנבחרו.

שלב 4: פיתוח המערך למדידת התוצאות.

שלב 5: ניתוח הממצאים ודיווח עליהם.

שלב 6: קידום השימוש בממצאים.

שלב 1: בניית תשתית ארגונית להערכה

תהליך ההערכה דורש התמודדות עם שאלות עקרוניות, כגון: למה להעריך, לאיזה צורך להעריך, איזה פרויקט להעריך, מה להעריך בפרויקט, ועבור מי מיועדת ההערכה. עובד מוכשר ומרכזי ככל שיהיה בארגון, לא יכול וגם לא צריך לקבל החלטות הנוגעות לשאלות אלה לבדו. רצוי שתהליך ההערכה יתייחס לדעות ולאינטרסים של כמה שיותר מבעלי העניין המעורבים בפרויקט. השיתוף של בעלי עניין שונים יקדם הסכמה לגבי מוקדי ההערכה ויגדיל

את הסיכוי שייעשה שימוש בממצאי ההערכה. לשם כך, מומלץ לזהות את בעלי העניין שיהיו שותפים לכל אורך התהליך ולגייסם לכך, מבחירת התוצאות שייבדקו ועד להטמעת ההמלצות. השותפים יכולים להיות נציגים מהנהלת הארגון, מצוות העובדים שמפעיל את הפרויקט, מהקהילה ומהגורמים המממנים.

שלב 2: בחירת התוצאות שיימדדו

כל פרויקט מכוון להשיג תוצאות, ובדרך כלל יותר מתוצאה אחת. תוצאות אלה אינן עומדות בפני עצמן, אלא קשורות לצרכים שזוהו בקרב האוכלוסייה, שעליהם פעילויות הפרויקט מכוונות לענות. במקרים רבים, מתכנני הפרויקט קובעים לעצמם תוצאות בתחומים שונים, כגון: שינויים בידע, בעמדות או בהתנהגות. התוצאות יכולות להיות גם על ציר של זמן, כאשר השגה של תוצאה אחת קודמת או מהווה תנאי להשגת תוצאה אחרת (לדוגמה: שינוי בידע יוביל לשינוי בעמדות, שיוביל לשינוי בהתנהגות). לבסוף, תוצאות יכולות להיות מכוונות לשינויים ברמת הפרט, הקבוצה או הקהילה. יש לקחת בחשבון שסוגי תוצאה שונים מצריכים רמות השקעה שונות מצד צוות הפרויקט ורמות מעורבות שונות מצד המשתתפים. למשל, השגת שינויים בידע עשויה לדרוש רמת השקעה קטנה, באופן יחסי (למשל, השתתפות בהרצאה), בעוד ששינויים בהתנהגות בדרך כלל דורשים תהליך ארוך יותר והשקעה רבה יותר. רצוי לא לקבוע תוצאות שאינן כהלימה עם הפעילויות המיושמות במסגרת הפרויקט.

כדי שאפשר יהיה להחליט אלו תוצאות יימדדו, חשוב בשלב ראשון לזהות ולרשום את כל סוגי התוצאות שהפרויקט מיועד להשיג ולהציג אותם על רצף של זמן: תוצאות מיידיות, תוצאות ביניים ותוצאות ארוכות טווח. כמו כן, רצוי שיהיה מודל ברור שמסביר את הקשר בין שרשרת התוצאות שנקבעו. לצורך כך, מומלץ לקיים סיעור מוחות עם השותפים השונים, מאחר שכל קבוצת עניין עשויה לבוא עם תפיסה שונה לגבי התוצאות הרצויות של הפרויקט. בלוח הבא מוצגות מספר דוגמאות לתוצאות אפשריות שקבוצות דיאלוג שואפות להשיג, עם סיווגן לתחומי תוצאה שונים. מומלץ שכל פרויקט ייצור את רשימת התוצאות הרלוונטית עבורו, יסווג אותן לפי תחומים, וימקם כל אחת מהן על גבי ציר של זמן.

לוח 1: תוצאות מתוכננות אפשריות של קבוצות דיאלוג שונות

תוצאות מתוכננות	תחום התוצאה
רכישת מידע על הנושא שבמוקד הקבוצה	ידע
הכנה טובה יותר של נקודות המבט של הקבוצה האחרת	ידע
מודעות רבה יותר לגבי ההיסטוריה והתרבות של הקבוצה האחרת	ידע
הגברת המודעות לחשיבות וליתרונות שיש להטרוגניות תרבותית בחברה	ידע
ייחוס תכונות חיוביות יותר לאנשים מהקבוצה האחרת	עמדה
תפיסת האחר כדומה לי	תפיסה
עלייה באופטימיות לגבי הסיכוי ליחסים טובים בין הקבוצות	תפיסה
שיפור בתחושת השייכות של תושבים לקהילה	תפיסה
ירידה בתחושות חרדה ואי־נוחות במפגש עם האחר	רגש
נכונות לקיים קשר עם אנשים מהקבוצה האחרת	מוטיבציה
יכולת לדבר עם האחר מתוך הניסיון האישי ומבלי להתעמת אתו	מיומנויות
יכולת להימנע משיפוט האחר	מיומנויות
יכולת להקשיב באופן פעיל	מיומנויות
קיום קשר עם אנשים מהקבוצה האחרת	התנהגות
מתן סיוע ישיר לאנשים מהקבוצה האחרת (שיעורי עזר) או לקהילה (שיפוץ מבנה, ניקוי גן ציבורי)	התנהגות
גידול במספר האנשים בקהילה המשתתפים בקבוצות דיאלוג	התנהגות
גידול במספר הפעילויות והמסגרות בקהילה שעוסקות בקידום יחסים בין קבוצות	התנהגות
צמצום מספר העימותים הבין־תרבותיים המתרחשים בקהילה	התנהגות
קיום שיתופי פעולה בין קבוצות שונות בקהילה לקידום עניין משותף	התנהגות

שיקולים בבחירת התוצאות שיימדדו

מאחר שבדרך כלל לא ניתן למדוד את כל התוצאות המתוכננות, יש לקבל החלטה אלו מביניהן יימדדו. לא מומלץ להתמקד בתוצאה אחת בלבד, בשל החשש שההערכה תהיה פשטנית מדי או צרה מדי ובגלל הסיכון שמדידה של תוצאה אחת עלולה להביא להתמקדות בהשגת תוצאה זו בלבד, על חשבון תוצאות אחרות, חשובות לא פחות. כמו כן, בשלב זה של בחירת התוצאות שיימדדו, לא מומלץ לבחון אם באמת ניתן למדוד את התוצאות או את מידת הקושי והמאמץ שיהיו כרוכים במדידתן. יש להתמקד בבחירה של קבוצה של תוצאות שתשקף בצורה הטובה ביותר את הרווחים הצפויים לאוכלוסיית היעד מהפרויקט.

הולי ומקלאפלין (1998) מתייחסים להיבט הזמן וממליצים להתמקד, בראש ובראשונה, בתוצאות המיידיות, שמהוות תנאי להשגת תוצאות רחוקות יותר, ובתוצאות שיש סיכוי סביר להשיגן במסגרת הזמן שעומד לרשות הפרויקט. כדי למדוד עד כמה פרויקט השיג את התוצאה הסופית שקבע לעצמו, נדרשות לעתים שנים רבות. לכן, מתמקדים לעתים בהערכת התוצאות המיידיות או תוצאות הביניים, מתוך הנחה, שאם אלה הושגו, יש סיכוי טוב שתושג גם התוצאה הסופית, ולהפך – אם אלה לא הושגו, התוצאות הסופיות בוודאי שלא יושגו.

בחברת שהופצה על-ידי United Way of America (1996) מוצגים שלושה שיקולים מרכזיים לבחירת התוצאות שיימדדו:

1. לפרויקט יש סיכוי סביר להשפיע באופן ישיר על השגת התוצאה. יש להיזהר, למשל, מבחירת תוצאות המשקפות שינוי ברמת הקהילה אם הפעילויות המיושמות בפרויקט מכוונות להשפיע רק על המשתתפים בו ולא על הקהילה כולה.
2. מדידה של תוצאה זו תעזור לזהות הצלחות של הפרויקט או לטפל בקשיים ובליקויים בפרויקט כדי לשפר אותו.
3. בעלי העניין השונים המעורבים בפרויקט יקבלו תוצאה זו כתקפה וכמייצגת את ההשפעות המתוכננות של הפרויקט. רצוי לבחור בתוצאות, שהדיווח עליהן ישכנע גורמים אלה לגבי הערך או הנחיצות של הפרויקט.

הטבלה שלהלן עשויה לסייע בתהליך בחירת התוצאות.

כלי עזר לבחירת התוצאות שיימדדו

האם התוצאה עומדת בקריטריון?			התוצאות המתוכננות של הפרויקט	
3	2	1		
כן	לא	כן	לא	כן
כן	לא	כן	לא	כן
כן	לא	כן	לא	כן
כן	לא	כן	לא	כן

קריטריון 1: יש סיכוי סביר שהפרויקט ישפיע **באופן ישיר** על השגת התוצאה.

קריטריון 2: מדידה של תוצאה זו תעזור לזהות הצלחות של הפרויקט או לטפל בקשיים ובליקויים בפרויקט כדי לשפר אותו.

קריטריון 3: בעלי העניין השונים המעורבים בפרויקט יקבלו תוצאה זו כתקפה וכמייצגת את ההשפעות המצופות של התכנית.

לסיכום, מאחר שלא ניתן למדוד את כל התוצאות המתוכננות של הפרויקט, השיקולים שהוצגו למעלה מהווים קווים מנחים. עם זאת, בכל פרויקט יכולים להיות גם שיקולים נוספים, שהם ייחודיים עבורו.

שלב 3: קביעת הסמנים לתוצאות שנבחרו

כדי שאפשר יהיה למדוד את התוצאות, יש לתרגם אותן משפה כללית לשפה אופרטיבית, כלומר שניתנת למדידה. לשם כך, יש בשלב ראשון, להחליט מה יהיו הסמנים (האינדיקטורים) שיעידו על השגת התוצאה. בדרך כלל, סמן אחד לא יקיף את כל ההיבטים של התוצאה ולכן יהיו לה מספר סמנים. חשוב שהסמן יהיה מנוסח באופן הבא (Wholey and McLaughlin, 1998):

- א. מדיד (אחוז, מספר, יחס).
- ב. עובדתי (כך שיוכן באותו אופן על-ידי כל אחד).
- ג. תקף (אכן מייצג את התוצאה שהוא אמור למדוד).
- ד. ניתן לאימות.
- ה. רגיש לשינויים.

סמן יכול להיות התנהגות שצופים בה או שמדווחים עליה, נתון מתוך רשומות, הרגשה או עמדה שאוכלוסיית היעד יכולה לדווח עליה, או שאחרים, המכירים את אוכלוסיית היעד ידווחו עליה. אין רשימה מוכנה של סמנים. סמנים טובים מותאמים להקשר המקומי של הפרויקט. כדאי להיות מעשיים ולכן רצוי למקד ולצמצם את מספר הסמנים שמשמשים למעקב אחר כל תוצאה. יש לזכור שעדיף לאסוף מידע מועט אבל באיכות טובה מאשר מידע רב באיכות נמוכה.

לדוגמה:

תוצאות מתוכננות	סמנים
פיתוח עמדה חיובית יותר כלפי הקבוצות האחרות	שינוי בציון ממוצע ב"שאלון למדידת עמדות כלפי קבוצות אחרות", עם סיום הסדנה בהשוואה לציון בתחילת הסדנה
קיום קשרים עם תושבים מקבוצות אחרות	שינוי בציון ממוצע ב"שאלון אינטראקציה בין קבוצתית", עם סיום הסדנה בהשוואה לציון בתחילת הסדנה
	דיווח עצמי של המשתתפים בסדנה על עלייה במספר המגעים שהיו להם בחודש האחרון עם תושבים מקבוצות אחרות

אם לא מצליחים לנסח את הסמנים, הדבר מצביע בדרך כלל על חוסר בהירות ומיקוד בהגדרת התוצאה ולכן יש לחזור ולהמשיג אותה מחדש.

שלב 4: פיתוח המערך למדידת התוצאות

לאחר שהוגדרו הסמנים עבור כל תוצאה, יש לפתח מערכת מדידה שתכלול: (א) מקורות מידע, (ב) כלים, (ג) הליך לאיסוף הנתונים.

א. מקורות מידע

עבור כל אחד מהסמנים, יש לחשוב מהם מקורות המידע הטובים ביותר. מקורות המידע יכולים להיות זהים או שונים בכל הסמנים, בודדים או רבים. ייתכן שמקור מידע אחד יספק את המידע לגבי כל הסמנים; ייתכן שלכל סמן יהיה מקור מידע אחר וייתכן שלסמן אחד יהיו שני מקורות מידע או יותר. מקורות המידע יכולים להיות כל אחד מן הרשימה הבאה:

1. אוכלוסיית היעד של הפרויקט.
2. אנשים שמכירים את אוכלוסיית היעד, כגון: מורים או בני משפחה.
3. הצוות המקצועי של הפרויקט.
4. פעילים שהיו שותפים ליוזמה, לתכנון ולהפעלה של הפרויקט.
5. אנשי מפתח בקהילה.
6. ארגונים ומוסדות בתוך הקהילה ומחוצה לה שבאים במגע עם אוכלוסיית היעד או יודעים עליה.

ב. כלים לאיסוף המידע

את המידע אפשר לאסוף מן המקורות השונים בכלים שונים. קיימים מספר עקרונות מנחים לבחירת הכלי: זמינות המידע, התאמת הכלי למקור המידע, פשטותו, קלות ההעברה שלו והעלויות הכרוכות בשימוש בו. ניתן לבחור בכלי אחד או יותר מבין הכלים הבאים:

רשומות קיימות: רצוי לאסוף נתונים ממקורות קיימים. לפני שמתחילים לתכנן איסוף נתונים במיוחד עבור ההערכה יש לבחון אלו נתונים נאספים באופן שגרתי במסגרת הפרויקט או במסגרות אחרות. לעתים קרובות קיימים נתונים הנאספים באופן שגרתי על-ידי גופים אחרים ואלה עשויים להוות סמנים להשגת התוצאות של הפרויקט. יתרונות שיטה זו: זמינות גבוהה יחסית של המידע ברוב המקרים ועלות נמוכה באיסוף הנתונים. החסרונות: לעתים המידע אינו מלא או שאינו מעודכן לגבי כל האוכלוסייה.

לדוגמה

תוצאה מתוכננת	סמנים	מקור המידע
צמצום מספר מקרי האלימות בשכונה	ירידה בתלונות המוגשות למשטרה על רקע של אלימות בין קבוצות, בשלושת החודשים שלאחר הפעלת הפרויקט, בהשוואה לשלושת החודשים שקדמו לה	רשומות של המשטרה
	ירידה במספר המקרים שנזקקו לטיפול רפואי על רקע של אלימות בין קבוצות בשכונה, בשלושת החודשים שלאחר הפעלת הפרויקט, בהשוואה לשלושת החודשים שקדמו לה	רשומות של מגן דוד אדום ו/או חדרי מיון

שאלון למילוי עצמי: כאשר רוצים לקבל מידע מקבוצה גדולה של אנשים, מומלץ להשתמש בשאלונים. העברת השאלונים נעשית בשתי דרכים עיקריות: (א) באמצעות הדואר. יש לצרף מעטפה מבוילת להחזרת השאלון המלא; (ב) העברה במסגרת קבוצתית. שאלונים נחשבים, באופן יחסי, כלים יעילים וזולים לאיסוף נתונים, במיוחד אם אפשר להעבירם באופן מרוכז במסגרת של קבוצות גדולות. בנוסף, בשאלון אחד אפשר להקיף מספר תחומי תוצאה, כגון: שינויים בעמדות, בידע, בקשרים בין־אישיים, במיומנויות או בהתנהגות. כאשר שוקלים את השימוש בשאלונים, כאמצעי לאיסוף מידע, יש לבחון שתי שאלות מרכזיות: (1) האם מקור המידע מסוגל למלא שאלונים בכתב; (2) האם קיים סיכוי טוב שהשאלונים יוחזרו. כאשר שולחים שאלונים בדואר, יש לקחת בחשבון ששיעור ההחזרה נמוך בדרך כלל, שאין דרך לדעת מי ענה על השאלון ושלא תמיד אפשר לדעת עד כמה אלה שהשיבו על השאלונים אכן מייצגים את אוכלוסיית היעד.

קיימים שאלונים מוכנים המתאימים לכל סוג של תוצאה. למשל, ד"ר וולטר סטפאן, מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת ניו־מקסיקו פיתח ערכת שאלונים ייחודית למדידת תוצאות שונות בפרויקטים של דיאלוג. ערכה זו כוללת שאלוני דיווח עצמי, קצרים וקלים למילוי, למדידת תחומי התוצאה הבאים:

- ◆ תפיסות לגבי דמיון בערכים בין קבוצות.
- ◆ חרדה מקשר עם קבוצות אחרות.

- ◆ אופטימיות לגבי הסיכוי לשיפור הקשרים בין קבוצות.
- ◆ עמדות כלפי קבוצה אחרת.
- ◆ קשרים עם קבוצה אחרת.
- ◆ הבנה של קבוצה אחרת.
- ◆ תכונות נתפסות של קבוצה אחרת.

כמו כן, ניתן להרכיב לבד שאלונים להערכת תוצאות ייחודיות. בהמשך מוצגות דוגמאות לשאלות ולמבנים של שאלונים המתאימים לתחומי תוצאה שונים. אם מעונינים להעריך יותר מתחום אחד, אפשר לשלב את הפריטים בשאלון אחד. להלן מספר דוגמאות.

שאלון ידע

בשאלות הבאות אנו מעונינים ללמוד על שינויים שחלו בידע שלך בנושא _____ בעקבות פרויקט _____. אנה סמן/י בעיגול, ליד כל משפט, שתי תשובות: (א) עד כמה גדל הידע שלך בנושא מאז הפעלת הפרויקט? (ב) אם חל שינוי, האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?

תחומי ידע	עד כמה גדל הידע שלך בנושא מאז הפעלת הפרויקט?	האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?
1.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו
2.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו
3.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו
4.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו

שאלון עמדות

לפניך סדרה של משפטים המתארים דעות ומחשבות של אנשים בנושא _____.
אנא ציין/י את מידת ההסכמה שלך עם כל אחד מהמשפטים.

1.	בכלל לא מסכים	מסכים באופן חלקי	מסכים	מסכים מאוד
2.	בכלל לא מסכים	מסכים באופן חלקי	מסכים	מסכים מאוד
3.	בכלל לא מסכים	מסכים באופן חלקי	מסכים	מסכים מאוד

שאלון מיומנויות

בשאלות הבאות אנו מעונינים ללמוד על שינויים שחלו ביכולת שלך לעשות _____
בעקבות פרויקט _____. אנא סמן/י בעיגול, ליד כל משפט, שתי תשובות: (א) עד כמה יש שינוי ביכולת שלך מאז הפעלת הפרויקט? (ב) אם חל שינוי, האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?

מיומנות	עד כמה יש שינוי ביכולת שלך מאז הפעלת הפרויקט?	האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?
1.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו
2.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו
3.	בכלל לא מעט הרבה	בכלל לא בחלקו במלואו

שאלון התנהגות

בשאלות הבאות אנו מעונינים ללמוד על שינויים שחלו בהתנהגות שלך בנושא _____ בעקבות פרויקט _____. אנא סמן/י בעיגול, ליד כל משפט, שתי תשובות: (א) עד כמה יש שינוי במספר הפעמים ביום/בשבוע/בחודש שאת/ה עושה את ההתנהגות מאז הפעלת הפרויקט? (ב) אם חל שינוי, האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?

התנהגויות	מאז הפעלת הפרויקט, האם אתה _____ (עושה את ההתנהגות)	האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?
1. פחות	אותו הדבר יותר	בכלל לא בחלקו במלואו
2. פחות	אותו הדבר יותר	בכלל לא בחלקו במלואו
3. פחות	אותו הדבר יותר	בכלל לא בחלקו במלואו

בשאלות הבאות אנו מעונינים ללמוד על שינויים שחלו בהתנהגות שלך בנושא _____ בעקבות פרויקט _____. אנא סמן/י בעיגול, ליד כל משפט, שתי תשובות: (א) עד כמה יש שינוי בכמות הזמן ביום/בשבוע/בחודש שאתה _____ (עושה את ההתנהגות) מאז הפעלת הפרויקט? (ב) אם חל שינוי, האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?

התנהגויות	מאז הפעלת הפרויקט, האם כמות הזמן שאתה _____ (עושה את ההתנהגות)	האם, לדעתך, השינוי קרה בגלל הפרויקט?
1. קטנה יותר	אותו הדבר גדולה יותר	בכלל לא בחלקו במלואו
2. קטנה יותר	אותו הדבר גדולה יותר	בכלל לא בחלקו במלואו
3. קטנה יותר	אותו הדבר גדולה יותר	בכלל לא בחלקו במלואו

ראיונות: במצבים שבהם קשה להעביר שאלונים (למשל, בשל קשיים בקריאה ובכתיבה או בגלל חשש שלא יוחזרו), מומלץ לשקול איסוף נתונים באמצעות ראיונות. קיימים מספר סוגים של ראיונות: ראיון אישי (באמצעות הטלפון או פנים אל פנים) וראיון קבוצתי. הראיונות יכולים להיות מובנים (שאלות קבועות עם קטגוריות תשובה קבועות), חצי מובנים (שאלות קבועות מבלי שהמראיין מקבל קטגוריות תשובה), או לא מובנים (השאלות והתשובות לא נקבעות מהראש, השאלות נקבעות בהתאם לתשובות שניתנות במהלך הראיון).

♦ **ראיון קבוצתי:** כאשר רוצים לקבל מידע ממספר אנשים בעלי מכנה משותף, אפשר לבצע ראיון קבוצתי, שהוא מהיר וחסכוני, מאחר שהוא מאפשר לקבל מידע רב ממספר אנשים בזמן קצר. עם זאת, קיימת סכנה שקול אחד ישתלט וישפיע על כל הקבוצה ו/או שיהיו בקבוצה אנשים שמתקשים להתבטא במסגרת קבוצתית. כמו כן, ראיון קבוצתי דורש מהמראיין מיומנות גבוהה בהתמודדות עם תהליכים קבוצתיים. בשיטה זו, חשוב במיוחד להבטיח שכל הקולות יישמעו ויש לעודד, אפילו באמצעות פרובוקציה, הבעת מגוון של דעות.

♦ **ראיון טלפוני:** חלופה נוספת להעברת שאלונים היא איסוף נתונים באמצעות ראיון טלפוני והיא מתאימה במיוחד כאשר אוכלוסיית היעד עסוקה מאוד או רחוקה מבחינה גיאוגרפית. כלי זה הוא מהיר, חסכוני וקל להעברה. אם הראיון מתבסס על טופס מובנה, גם לא נדרשת רמה גבוהה של מיומנות בריאיון. בשיטה זו, יש לתאם מראש את מועד הראיון ולקחת בחשבון שהוא צריך להיות קצר באופן יחסי (עד 15 דקות לכל היותר) ולכן יש להתמקד רק בנושאים החשובים ביותר.

♦ **ראיון אישי:** ראיונות אישיים יכולים להתבצע גם פנים אל פנים. היתרון בשיטה זו, שהיא לא חייבת להיות סגורה ומובנית, שניתן לבחון באמצעותה נושאים לעומק ולאסוף מידע רב. שיטה זו מתאימה במיוחד כאשר הפרויקט בשלב ניסיוני ורוצים לזהות ולתאר את סוגי ההשפעה השונים שלו על אוכלוסיית היעד. עם זאת, יש לקחת בחשבון ששיטה זו עשויה להיות כרוכה בעלויות גבוהות, בגלל השקעת הזמן והמיומנות הנדרשת מהמראיין.

הנחיות כלליות לביצוע ראיונות: קודם לביצוע הראיונות, חשוב להכין תדריך. ראשית, יש לנסח שאלות מתאימות עבור כל אחת מהתוצאות שרוצים להעריך. לאחר מכן, יש לקבוע פורמט לתשובות: סגור, פתוח או משולב. בפורמט סגור, המראיינים מספקים את כל התשובות והמראיין בוחר תשובה אחת מבין האפשרויות. בפורמט פתוח, המראיינים מקבלים תשובה מן המראיין בשפתו, לא מתוך מאגר תשובות שהם מציעים. בפורמט משולב, מתחילים בפורמט סגור ועוברים לפורמט פתוח, או להפך. יש לחשוב מראש גם על השיטה שלפיה יתועד הראיון. אם כל השאלות סגורות, מכינים מראש טופס שנוח למלא אותו תוך כדי הראיון. אם קיימות שאלות פתוחות רבות, מומלץ להקליט את השיחה או לרשום את הדברים העיקריים תוך כדי ביצוע הראיון.

תצפית: אפשר לאסוף מידע על תוצאות הפרויקט גם באמצעות תצפית ישירה. שיטה זו רלוונטית בעיקר כאשר רוצים לעקוב אחר שינויים בדברים שאינם תהליכים פנימיים, אלא ניתנים לצפייה, כגון התנהגות של משתתפים או אלמנטים בסביבה שאמורים להשתנות בעקבות הפרויקט (כגון, רמת הניקיון בשכונה, תקינות של מתקנים, או תוכן וניסוח של פרסומים על לוחות המודעות בשכונה). כשעורכים תצפיות, חשוב לתעד בצורה שיטתית ולא מזדמנת. כלומר, צריכה להיות החלטה מראש לגבי מה צופים, לכמה זמן ובאלו פרקי זמן. לצורך כך, מומלץ להכין מראש טופס שיכלול פירוט של ההתנהגויות או של המרכיבים בסביבה שעליהם צופים ופירוט של זמני התצפית (מועדים ומשך זמן). יש לקחת בחשבון שכאשר אנשים מודעים לכך שצופים בהם, ההתנהגות שלהם עשויה להשתנות בהתאם למה שהם חושבים שמצופה מהם. לכן, על הצופה להיות רגיש לכך ולצמצם את הנוכחות שלו ככל שאפשר, כדי שלא תשפיע על ההתנהגות של הנצפים.

ג. הליך לאיסוף המידע

בשלב תכנון ההערכה, יש לקבל החלטות נוספות הנוגעות (1) לזמני איסוף המידע, (2) לאנשים שיאספו את המידע, (3) לסוגיות אתיות.

1. זמנים לאיסוף המידע

את המידע אפשר לאסוף באחת או יותר מנקודות הזמן הבאות:
1. עם תחילת הפרויקט, כדי לקבל תמונה התחלתית (קו בסיס) על המצב שאותו רוצים לשנות.

2. במהלך הפעלת הפרויקט (פעם אחת או יותר), כדי לבחון עד כמה המשתתפים מתקדמים לקראת השגת התוצאות הרצויות.
3. מיד בתום הפרויקט, כדי לבחון את המצב בסיום הפעילות.
4. בפרק זמן נתון לאחר תום הפרויקט (פעם אחת או יותר), כדי לבחון השגה של תוצאות ארוכות טווח או כדי לבדוק עד כמה נשמרו התוצאות שהושגו בתום הפרויקט. במקרה זה, יש להבטיח מראש רישום מסודר של השמות והטלפונים של מקורות המידע, כדי שניתן יהיה ליצור אתם קשר גם לאחר סיום הפרויקט.

קיימים מספר שיקולים מנחים בקביעת הזמנים ומספר הפעמים לאיסוף המידע.

- ◆ כדי לקבוע את גודל השינוי שחל בקרב אוכלוסיית היעד, רצוי לאסוף את המידע לפחות פעמיים: בתחילת הפרויקט ועם סיומו.
- ◆ אם לא ניתן לאסוף את המידע בתחילת הפרויקט (למשל, אם הפרויקט כבר התחיל), אפשר לאסוף את המידע בסוף הפרויקט בלבד, באמצעות שאלות רטרוספקטיביות.
- ◆ אם רוצים לבחון יחידות שינוי קטנות יותר לאורך התהליך, רצוי לאסוף את המידע גם מספר פעמים במהלך הפרויקט.
- ◆ אם לא רוצים לחכות עד לסיום הפרויקט כדי לוודא שהשינויים אמנם התרחשו, רצוי לאסוף את המידע מספר פעמים במהלך הפרויקט.
- ◆ אם רוצים לדעת עד כמה השינוי יציב ומחזיק מעמד לאורך זמן, רצוי לאסוף מידע פעם אחת או יותר אחרי שעובר פרק זמן מאז שהפרויקט הסתיים.

2. מי אוסף את המידע?

כדי למנוע הטיה בכל השיטות שיש בהן קשר ישיר עם המשתתפים בתכנית, מומלץ שהאדם שאוסף את המידע לא יהיה זה שבמהלך הפעלת הפרויקט היה במגע ישיר עם המשתתפים. כמו כן, מאחר שכל שיטת איסוף מידע דורשת מיומנויות שונות, חשוב להבטיח שלאנשים שעוסקים בכך יהיו המיומנויות הנדרשות או במקרה הצורך להכשיר אותם למשימה. רצוי שיהיה אדם בכיר בארגון שיהיה אחראי על תהליך איסוף הנתונים וירכז אותו.

3. סוגיות אתיות

בכל מקרה של איסוף מידע, יש להבטיח שמקורות המידע לא ייפגעו במהלך איסוף הנתונים או כתוצאה ממנו. אם נעשה שימוש בשאלונים ואין צורך בפרטים מזהים של המשיבים, אחת הדרכים להבטיח זאת היא להציע להם אנונימיות, כך שלא ניתן יהיה לזהות את הדברים שנאמרו עם אומרם. במצבים אחרים, שבהם אי אפשר לוותר על פרטים מזהים, יש להבטיח שהדברים שנמסרו יישמרו בסודיות. במקרה כזה, יש לדאוג לסידורים שאכן יאפשרו לשמור את המידע בסודיות (ארון נעול לשאלונים, זיהוי השאלונים באמצעות קודים ולא שמות, אבטחה של קבצי מחשב וכיו"ב). אפשר, למשל, להבטיח למקורות המידע שלגורמים שיקבלו את הדוחות (צוות הפרויקט, גורמים מממנים), יימסרו רק סיכומים קבוצתיים (ממוצעים, אחוזים) ולא מידע ברמת הפרט.

ניסוי כלים

עם סיום פיתוח מערך המדידה, חשוב לבדוק אם הכלים ברורים ומובנים למקורות המידע ואם ניתן ליישם את מערך המדידה. לצורך כך, רצוי לערוך ניסוי של מערך המדידה ולאסוף מידע ממספר קטן של מקורות מידע. יש לשפר את מערך המדידה בהתאם לתוצאות של הבדיקה.

שלב 5: ניתוח הממצאים ודיווח עליהם

ניתוח נתונים מצריך ידע ומיומנות. כדי להימנע ממצב שבו הנתונים נאספים מבלי שעושים בהם שימוש, מומלץ למנות אדם מתוך הארגון שיהיה אחראי לנושא. בין השאר, יהיה עליו למצוא את האדם, אם מתוך הארגון או מחוצה לו, שיבצע את ניתוח הנתונים וסיכומם. קיימות היום תוכנות מחשב המאפשרות גם לאדם עם הכשרה מועטה לבצע את הניתוחים הנדרשים בזמן קצר ובעלויות נמוכות. יש לזכור, שעבודת הניתוח היא טכנית בלבד, ויש להבהיר לאדם זה את השאלות שעליהן הארגון רוצה לקבל תשובות בעזרת הניתוחים. לדוגמה, אם רוצים לדעת עד כמה השתנו הידע, העמדות או ההתנהגות של המשתתפים בפרויקט, הניתוח המתבקש הוא גודל השינוי הממוצע. אם רוצים לדעת כמה מהמשתתפים בקבוצת דיאלוג הפעילו פרויקט בשכונה, יש לחשב שכיחויות (באחוזים או במספרים מוחלטים). אם רוצים לדעת אם קיים קשר בין גודל השינוי לבין מאפיינים שונים של

המשתתפים (כגון: גיל, מוצא, השכלה, ותק בארץ, רמת דתיות), יש מספר ניתוחים סטטיסטיים שעשויים להתאים, בהתאם לסוג הנתונים.

פאטון (1997) מציג מספר קווים מנחים להכנת הדיווח על הממצאים. ביניהם:

1. יש לדעת את המטרה של הדיווח ולהכין דוח שיתאים למטרה זו.
2. הדוח צריך להיות מכוון ומתאים לקהל יעד ייחודי.
3. יש להימנע מלהפתיע בעלי עניין מרכזיים. לכן, רצוי להציג בפניהם טיוטה של הדוח או סיכום של הממצאים העיקריים לפני הפצת הגרסה הסופית.
4. יש לקחת בחשבון שכמעט בכל הערכה מתקבלים ממצאים חיוביים ושיליים. אין טעם לנסות לטשטש או להסתיר ממצאים שליליים ודוח שהוא כולו חיובי עלול אפילו לעורר חשדות. לכן, יש להציג את הממצאים השליליים בהקשר של למידה ארגונית ורצון ללמוד מהניסיון ולשפר את הפרויקט.

קיימות מספר דרכים להציג את הנתונים: מתכונת של דוח מחקר אקדמי; תקציר מנהלים המלווה במספר לוחות ותרשימים; מאמר במידעון של הארגון; הודעה לעיתונות או הצגה בעליפה. יש להתאים את מתכונת הדיווח לקהל היעד, לשימוש המיועד ולמשאבים שהוקצו לצורך זה.

שלב 6: קידום השימוש בממצאים

אין הצדקה לביצוע הערכת תוצאות אם אין שימוש בממצאים שלה. השימוש יכול להיות לצרכים שונים, כגון: קבלת החלטות בנוגע להמשך הפרויקט, לשיפור הפרויקט, או להפקת לקחים שישמשו לפרויקטים עתידיים. יש לקחת בחשבון, שהשימוש בממצאי הערכה אינו קורה מאליו, ולכן יש לנקוט בצעדים כדי להבטיח זאת. הדבר החשוב ביותר, הוא קיומה של מנהיגות בארגון שתוביל את ביצוע ההערכה ואת השימוש בממצאיה. חשוב גם להשקיע בבניית מערך ללימוד הממצאים והטמעתם בארגון. למשל, אם המטרה של ההערכה הייתה שיפור הפרויקט – יש להקים צוות שינהל דיונים כדי לפרש את הממצאים, להסיק מסקנות ולגבש המלצות לשיפור הפרויקט. כדי למנוע התנגדות ולהבטיח את שיתוף הפעולה של צוות הפרויקט, רצוי לשתף אותו בכל שלבי ההערכה, החל מהתכנון ועד לדיווח. כמו כן, רצוי שהדיווח יתמקד בתוצאות של הפרויקט ברמה הכללית ולא ברמה האישית של העובד.

סיכום

אנו מבקשים לסכם פרק זה בשש אמירות לגבי הערכת פרויקטים, שהוצגו על-ידי פאטון (1997):

1. הערכה אינה תעלומה וגם אינה בתחום הבלעדי של חוקרים ומדענים. היא בעצם שילוב של תכניות ופעולות, שחלקן פשוטות ונובעות מהשכל הישר וחלקן מורכבות יותר.
2. הערכה אינה צריכה להיחשב עניין טכני בלבד. בדרך כלל, כל העניינים הטכניים נפתרים בקלות יחסית כאשר המטרות, האינטרסים ובעלי העניין מוגדרים בבירור. כאשר מתעוררים קשיים טכניים, הם בדרך כלל נובעים מחוסר בהירות לגבי מטרות ההערכה והשימושים שנועדו לה.
3. הערכה צריכה להיחשב כתפקיד מנהיגותי. מאחר שהערכה נתפסת כדבר טכני בלבד, היא מופקדת לעתים קרובות בידי מנהלים זוטרים, שאין בכוחם ובסמכותם לגבש המלצות וליישמן.
4. הערכה צריכה להישקל כבר בשלב של תכנון הפרויקט, מאחר שמטרותיו והפעילויות הכלולות בו יכתיבו את התוצאות המתוכננות, ולכן גם את הדברים שיוערכו ומועדי ההערכה.
5. חשוב שיהיה תיאום בזמנים בין מועדי התכנון של הפרויקט לבין מועדי ההערכה, כדי שממצאי ההערכה יוכלו להשפיע על תהליך התכנון וקבלת ההחלטות בפרויקט. אחרת, ההערכה לא תהיה רלוונטית והדיווח לא יגיע בזמנים שבהם מתקבלות ההחלטות.
6. חשוב לנסות ולשער מראש אלו סוגי ממצאים עשויים להתקבל מההערכה ואיזה שימוש ניתן יהיה לעשות בהם כאשר הם יתקבלו. תכנון מוקדם של השימושים שייעשו מבטיח שאכן יתקבלו ממצאים שימושיים. אם לא ניתן לחשוב מראש על שימושים לממצאים, קרוב לוודאי שלא יהיה להם שימוש בפועל גם אחר כך.

Forum of Regional Associations of Grantmakers. (1997). *Measuring Effectiveness / Impact / Outcomes: Helping RAGs Help Grantmakers*. A Report on a Forum of RAGs National Meeting October 16 & 17, 1997, Minneapolis, Minnesota.

Patton, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, inc.

United Way of America. (1996). *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*. Alexandria, VA: United Way of America.

Walter S. *A Survey for Use in Evaluating Dialogue Programs*.

URL: http://www.westernjustice.org/dialogue_eval_i.htm

Wholey, J.S., & McLaughlin, J. A. (1998). Transcript of An Evaluation Workshop on Planning and Constructing Performance-based Evaluations. Presented at Project Directors' Annual Meeting. June 10, 1998, Washington, DC.

URL: <http://www.ed.uiuc.edu/sped/tri/evalwkshp.htm>

